

Influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral: evidencia desde una administración pública municipal

Influence of organizational climate on job satisfaction: Evidence from a Municipal Public Administration

Influência do clima organizacional na satisfação no trabalho: evidências de uma Administração Pública Municipal

Fernanda Lara Aburto; Belizario Antonio Pacheco; Mónica Berenice Ordaz Hernández;
Ma. Teresa de la Luz Sainz Barajas

Administradora, Facultad de Contabilidad y Administración, Universidad Veracruzana. ORCID: 0009-0002-9632-0051. E-mail: ux25gx040@ux.edu.mx. Veracruz, México.

Doctor en Alta Dirección, Escuela Libre de Ciencias Políticas y Administración Pública de Oriente. Profesor investigador en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Veracruzana. ORCID: 0000-0003-3223-3020. E-mail: antpacheco@uv.mx. Veracruz - México.

Doctora en Gobierno y Administración Pública, Escuela Libre de Ciencias Políticas y Administración Pública de Oriente, Profesora investigadora en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Veracruzana. ORCID: 0000-0002-3119-9353. E-mail: mordaz@uv.mx. Veracruz - México.

Doctora en Gobierno y Administración Pública, Escuela Libre de Ciencias Políticas y Administración Pública de Oriente, Profesora investigadora en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Veracruzana. ORCID: 0000-0002-2494-9806. E-mail: tsainz@uv.mx. Veracruz - México.

Recibido: 5 de septiembre de 2025

Aceptado: 17 de noviembre de 2025

DOI: <https://doi.org/10.22267/rtend.262701.288>

Cómo citar este artículo: Lara, F., Antonio, B., Ordaz, M. y Sainz, M. (2026). Influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral: evidencia desde una administración pública municipal. *Tendencias*, 27(1), 97-121. <https://doi.org/10.22267/rtend.262701.288>

Resumen

Introducción: El clima organizacional constituye un determinante del desempeño y el bienestar de los colaboradores, mientras que la satisfacción laboral actúa como un indicador del compromiso, la motivación y la retención del personal, lo que subraya la relevancia de su estudio en el ámbito de las organizaciones gubernamentales. **Objetivo:** Analizar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores de una administración pública municipal del Estado de Veracruz, activos en el primer semestre del año 2024. **Metodología:** Enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo-comparativo-correlacional, con un diseño no experimental, mediante una encuesta aplicada a 388 colaboradores. **Resultados:** El coeficiente Rho de Spearman indicó una correlación positiva y moderadamente alta entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. **Discusión:** La prueba t de Student demostró que no existe evidencia estadísticamente significativa para afirmar que el género y/o la antigüedad inciden en la percepción tanto del clima organizacional, como en la satisfacción laboral, lo que pudiera reflejar una institución madura o bien una organización que demanda cambios estructurales que eviten que el riesgo de complacencia se convierta en una realidad. **Conclusión:** La generación de estrategias que fortalezcan el bienestar de los colaboradores en las administraciones públicas se vuelve necesaria para una mejor calidad en el servicio a la ciudadanía.

Palabras clave: clima organizacional; satisfacción laboral; colaboradores; administración pública.

JEL: H11; M12; M14; M53; M54

Abstract

Introduction: Organizational climate is a determining factor in employee performance and well-being, while job satisfaction acts as an indicator of staff commitment, motivation, and retention, underscoring the relevance of its study in the field of government organizations. **Objective:** To analyze the relationship between organizational climate and job satisfaction among employees of a municipal public administration in the state of Veracruz, active in the first half of 2024. **Methodology:** Quantitative, descriptive-comparative-correlational approach, with a non-experimental design, using a survey applied to 388 employees. **Results:** Spearman's Rho coefficient indicated a positive and moderately high correlation between organizational climate and job satisfaction. **Discussion:** The Student's t-test showed that there is no statistically significant evidence to affirm that gender and/or seniority affect the perception of both the organizational climate and job satisfaction, which could reflect a mature institution or an organization that demands structural changes to prevent the risk of complacency from becoming a reality. **Conclusion:** The development of strategies that strengthen the well-being of employees in public administrations is necessary to improve the quality of service to citizens.

Keywords: organizational climate; job satisfaction; employees; public administration.

JEL: H11; M12; M14; M53; M54.

Resumo

Introdução: O clima organizacional é um fator determinante do desempenho e do bem-estar dos colaboradores, enquanto a satisfação no trabalho atua como um indicador do comprometimento, da motivação e da retenção do pessoal, o que ressalta a relevância do seu estudo no âmbito das organizações governamentais. **Objetivo:** Analisar a relação entre o clima organizacional e a satisfação no trabalho dos colaboradores de uma administração pública municipal do Estado de Veracruz, ativos no primeiro semestre do ano de 2024. **Metodologia:** Abordagem quantitativa, do tipo descritivo-comparativo-correlacional, com um desenho não experimental, por meio de uma pesquisa aplicada a 388 colaboradores. **Resultados:** O coeficiente Rho de Spearman indicou uma correlação positiva e moderadamente alta entre o clima organizacional e a satisfação no trabalho. **Discussão:** O teste t de Student demonstrou que não há evidência estatisticamente significativa para afirmar que o gênero e/ou a antiguidade influenciam a percepção tanto do clima organizacional quanto da satisfação no trabalho, o que poderia refletir uma instituição madura ou uma organização que exige

mudanças estruturais para evitar que o risco de complacência se torne uma realidade.

Conclusão: A geração de estratégias que fortaleçam o bem-estar dos colaboradores nas administrações públicas torna-se necessária para uma melhor qualidade no serviço ao cidadão.

Palavras-chave: clima organizacional; satisfação no trabalho; colaboradores; administração pública.

JEL: H11; M12; M14; M53; M54.

Introducción

El Clima Organizacional (CO) constituye un factor determinante en el desempeño y bienestar de los colaboradores de una organización, sin considerar su giro, magnitud, origen del capital o ámbito de actuación. La satisfacción laboral, por su parte, representa un indicador clave del compromiso, la motivación y la permanencia del personal. Estudios como los de Ortiz et al. (2025) evidenciaron que un clima laboral positivo favorece significativamente la productividad, promueve la motivación, el compromiso y el desempeño de los colaboradores; del lado contrario, un clima desfavorable limita el rendimiento, acrecienta la rotación y afecta la competitividad de las organizaciones; es por ello, que los procesos de evaluación, así como los instrumentos, deben ser lo suficientemente robustos como para permitir la reflexión sobre las actividades del equipo, el comportamiento de los participantes, los procesos organizacionales y la cultura (Dutra et al., 2023).

De acuerdo con Chiavenato (2017), el CO es la suma de las características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de una organización e influye directamente en su comportamiento. Para Juárez (2022), se trata de la percepción general de los colaboradores de una organización con relación a las dimensiones relevantes del clima organizacional durante un periodo determinado.

Reinoso y Araneda (2007), identificaron siete dimensiones que determinan el CO, tales como la autonomía, estructura, aspectos físicos, recompensa, consideración, calidez y apoyo; mientras que Chiang et al. (2008) enlistaron un total de ocho dimensiones, como la autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación.

En este mismo orden de ideas, Antonio et al. (2022) afirman que el CO está relacionado con la percepción del ambiente interno que existe en los colaboradores de una organización y que esta apreciación depende en gran medida de las políticas de trabajo, el estilo de liderazgo, los canales de comunicación, la motivación, las compensaciones financieras y no financieras, la cultura del trabajo en equipo, entre otras. Esta percepción influirá en el estado de ánimo del colaborador, ya sea de manera positiva o negativa.

En lo que a la satisfacción laboral se refiere, Pizarro et al. (2019) lo definen como la actitud del colaborador frente a su propio trabajo, basándose en las creencias y valores que el colaborador desarrolla en el puesto que ocupa. Para Chunga y Escuza (2023), es la actitud que tiene el individuo hacia su trabajo, misma que, si esta es elevada, mantiene actitudes positivas, mientras que, si es insatisfecha, alberga actitudes negativas.

Hernández (2023) menciona que la satisfacción laboral es una percepción subjetiva, que lleva a la persona a adoptar una actitud frente a su trabajo, fundamentado en sus creencias y valores respecto a las actividades que desempeña. Se vincula directamente con el desempeño eficiente de la organización, la calidad de las tareas realizadas y el incremento en la productividad y rentabilidad. Asimismo, favorece que los colaboradores no conciban su labor solo como un medio para recibir recompensas, sino como un espacio que promueve su bienestar y satisfacción personal.

En un estudio realizado por la consultora Kelly (2024), se encontró que el 45% de los colaboradores mexicanos experimenta condiciones de insatisfacción laboral; mientras que el 39,39% estaría dispuesto a cambiar de empleo debido a una deficiente gestión del liderazgo y el 29,18% por un clima laboral deficiente.

Del Ángel et al. (2020) encontraron una correlación significativa moderada entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, así como los obtenidos por Cortez (2023), a partir de una revisión de información teórica, al evidenciar la presencia de una relación importante entre las variables de estudio.

Amasifuen et al. (2023) desarrollaron una investigación en la Municipalidad Provincial de San Martín, región San Martín, Perú, buscando determinar la relación del clima organizacional y la satisfacción laboral, encontrando que el clima organizacional se relaciona

de forma positiva con la satisfacción laboral en los colaboradores de la institución a partir de la prueba estadística del coeficiente Rho (0.373) y el p-valor (0.001).

Por su parte, Flores et al. (2025) analizaron la satisfacción laboral en las entidades públicas a partir de una metodología de revisión sistemática, empleando el método Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyses (PRISMA). Su estudio destaca que la satisfacción y participación de los funcionarios públicos son factores fundamentales para la eficacia organizacional en el sector. Asimismo, resalta la importancia de fortalecer el compromiso institucional con el aumento de la calidad en el servicio público y la motivación al logro, elementos esenciales para construir una administración pública moderna y capaz de responder a las demandas sociales.

Estos antecedentes de investigación evidencian la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, resaltan la importancia de estudiarla en el ámbito municipal por su impacto tanto en los colaboradores como en la calidad del servicio público, conectando de manera directa con el objeto de estudio de esta investigación.

En este contexto, identificar la relación de ambas variables de estudio en una dependencia gubernamental se vuelve necesario y estratégico por varias razones clave, tanto para el bienestar del recurso humano como para elevar la calidad del servicio público y construir instituciones más eficientes, humanas y responsables frente a la ciudadanía. Por ello, el presente estudio tuvo como objetivo analizar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores de una administración pública municipal del Estado de Veracruz, activos en el primer semestre del año 2024, con el fin de identificar áreas de mejora que contribuyan a fortalecer la gestión del recurso humano y optimizar los procesos institucionales.

Se generó como hipótesis de investigación (Hi). Existe una relación positiva significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una administración pública municipal del estado de Veracruz; y como pregunta de investigación: ¿Cuál es la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una administración pública municipal del estado de Veracruz, durante el primer semestre de 2024?

La administración pública abarca el conjunto de organismos y dependencias que forman

parte del sector público del Estado y que, mediante la gestión administrativa, la provisión de servicios, el desarrollo de obras y de actividades socioeconómicas de beneficio colectivo, tienen como propósito cumplir con las metas del Estado (Universidad Nacional Autónoma de México [UNAM], 2016).

El concepto de administración pública es tan amplio e integral, ya que abarca no solo a los servidores públicos, las estructuras organizacionales, los procedimientos, el patrimonio, el presupuesto y las regulaciones, sino también a la gestión interna de las instituciones y su interacción con otros actores del ámbito público y del sector privado (De la Paz, 2017). En este sentido, la administración pública es el conjunto de estructuras, procesos y actividades que llevan a cabo los gobiernos en sus tres niveles (federal, estatal y municipal) y sus instituciones para organizar, gestionar y ejecutar las políticas públicas, así como para ofrecer servicios y atender las necesidades de la población.

Actualmente, el territorio mexicano se divide en 32 entidades federativas, conocidas como Estados de la República Mexicana: Aguascalientes, Baja California, Baja California Sur, Campeche, Chiapas, Chihuahua, Ciudad de México, Coahuila, Colima, Durango, Estado de México, Guanajuato, Guerrero, Hidalgo, Jalisco, Michoacán, Morelos, Nayarit, Nuevo León, Oaxaca, Puebla, Querétaro, Quintana Roo, San Luis Potosí, Sinaloa, Sonora, Tabasco, Tamaulipas, Tlaxcala, Veracruz, Yucatán y Zacatecas (Gobierno de México, 2020).

Los estados se dividen en municipios y, en el caso de la Ciudad de México, en demarcaciones territoriales o alcaldías. A nivel nacional se encuentran 2,478 municipios y alcaldías, donde el Estado de Veracruz ocupa el tercer lugar con 212 municipios, solo por debajo de Puebla y Oaxaca con 217 y 570 municipios, respectivamente. A su vez, los municipios se integran por localidades, siendo el estado de Veracruz el segundo lugar con más localidades (25,683) a nivel nacional (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], 2025).

La Ley Orgánica del Municipio Libre del Estado establecido por el Congreso del Estado de Veracruz (2018) en su artículo 35 enlista las atribuciones de los Ayuntamientos; entre ellas se encuentran el de “Promover el desarrollo del personal estableciendo los términos y condiciones para crear el servicio civil de carrera” (p. 11) y “Capacitar a los servidores públicos de los diversos niveles y áreas de la administración pública municipal” (p. 11). Así como

asumir la responsabilidad de las funciones y servicios públicos del municipio, tales como el “a) Agua potable, drenaje, alcantarillado, tratamiento y disposición de sus aguas residuales; b) Alumbrado público; c) Limpia, recolección, traslado, tratamiento y disposición final de residuos sólidos municipales; d) Mercados y centrales de abasto; e) Panteones; f) Rastros” (p. 12); por solo mencionar algunas.

Este conjunto de atribuciones refleja la importancia del municipio como un actor clave en la gestión del bienestar colectivo, donde la eficiencia, la participación ciudadana y la responsabilidad institucional se convierten en pilares fundamentales para alcanzar un desarrollo sostenible e incluyente.

Metodología

La presente investigación tuvo un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo-comparativo-correlacional, con un diseño no experimental, debido a que las variables de estudio no fueron manipuladas y de corte transversal. Se desarrolló en cuatro etapas, la primera hace referencia a la revisión de la literatura relacionada con las variables de estudio, identificando aportaciones de diversos autores.

La etapa dos se enfocó en identificar los instrumentos de estudios que lograran medir la percepción del clima organizacional y la satisfacción laboral en los colaboradores sujetos de estudio. Después de una revisión rigurosa, se optó por utilizar los cuestionarios validados por los autores Chiang et al. (2008), aplicados a colaboradores de organismos públicos de la Región del Bio-Bio, Chile, por su acercamiento al contexto de análisis.

El cuestionario se estructuró en tres secciones; en la primera se integraron datos generales tales como género, edad y antigüedad; la sección dos estuvo compuesta por 30 ítems relacionados con el clima organizacional, distribuidos en 8 dimensiones: autoestima, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación. La sección tres se limitó a identificar la satisfacción laboral con un total de 21 ítems repartidos en las dimensiones de ambiente físico, forma de realizar el trabajo, oportunidades de desarrollo, relación subordinado-superior y remuneración.

Para adecuar el cuestionario al contexto veracruzano, se realizó un proceso de adaptación cultural y validación de contenido. Aunque no se modificó la estructura original del instrumento, se cuidó que cada enunciado mantuviera su validez conceptual en relación con las condiciones laborales del municipio. Los ítems fueron revisados por seis expertos en gestión del talento humano y metodología de investigación, con el fin de asegurar la pertinencia lingüística y conceptual de los enunciados respecto al contexto organizacional mexicano. El alfa de Cronbach del cuestionario del CO fue de 0.969 y de 0.952 de la satisfacción laboral, que, de acuerdo con George y Mallery (2003), se encuentran en una escala excelente.

La etapa tres se caracterizó por la determinación de la población de estudio; cabe mencionar que, para la recopilación de la información, se encuestó a todo el universo correspondiente a 388 colaboradores activos durante el periodo de análisis, a través de un formulario en Google Forms, mismo que fue compartido con cada colaborador.

En la etapa cuatro, la base de datos fue sometida en el software IBM SPSS Statistics versión 29.0, para el análisis de los estadísticos descriptivos, tales como el cálculo del Alfa de Cronbach, medias y porcentajes; así como estadística inferencial, pruebas de normalidad de Kolmogorov-Smirnov, la correlación de R de Spearman y la prueba t de Student.

Resultados

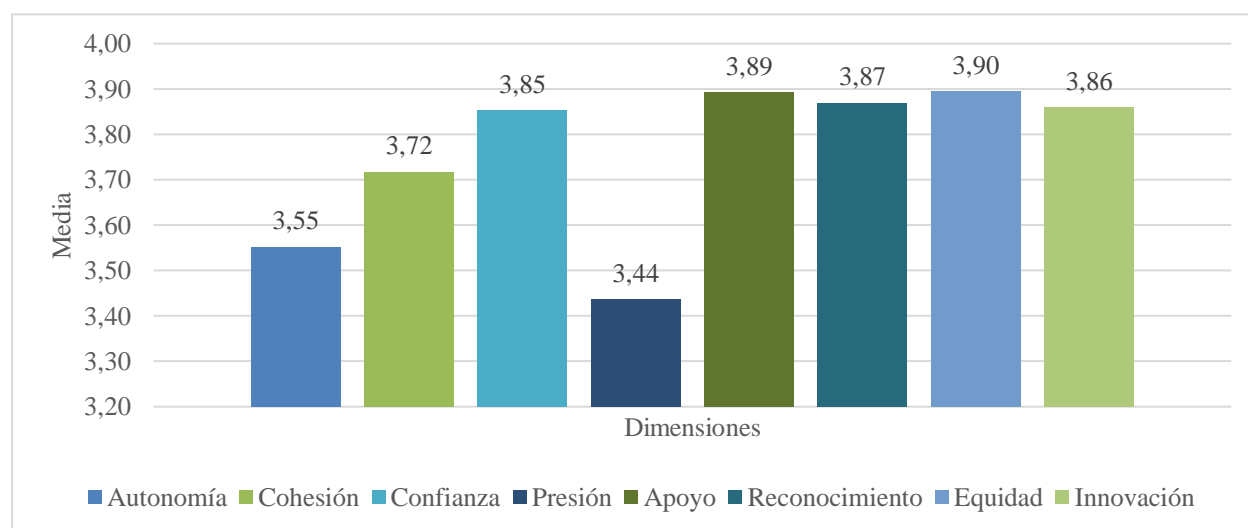
Los resultados de los datos demográficos arrojaron que el 61% de los encuestados correspondió al género masculino y el 39% al femenino. Respecto a la edad, las que más predominaron son aquellas que oscilan entre los 34 a 41 años (26%), quedando en segunda posición con una diferencia de 1% los de 26 a 33 años (25%), el resto menor o igual a 18% (42 a 49 años=18%, 18 a 22 años=16% y 50 años o más=15%). Con relación a la antigüedad, predominaron los de 1 a 3 años con un 42%, con una diferencia de 9% los que oscilaron de 4 a 6 (33%), oscilando en tercera posición los de 7 a 10 años con un 13% y solo una diferencia de 1% los de 11 años o más (12%).

En la Figura 1, se aprecian las medias por dimensión del CO, donde la dimensión equidad sobresale por encima de los demás ($m=3.90$), dejando en segunda posición al apoyo

($m=3.89$) con una diferencia de 0.03 respecto al reconocimiento. La dimensión con la media más baja es la presión ($m=3.44$), mientras que el resto de las dimensiones oscilan en un rango de 3.55 a 3.86.

Figura 1

Media de las dimensiones del CO

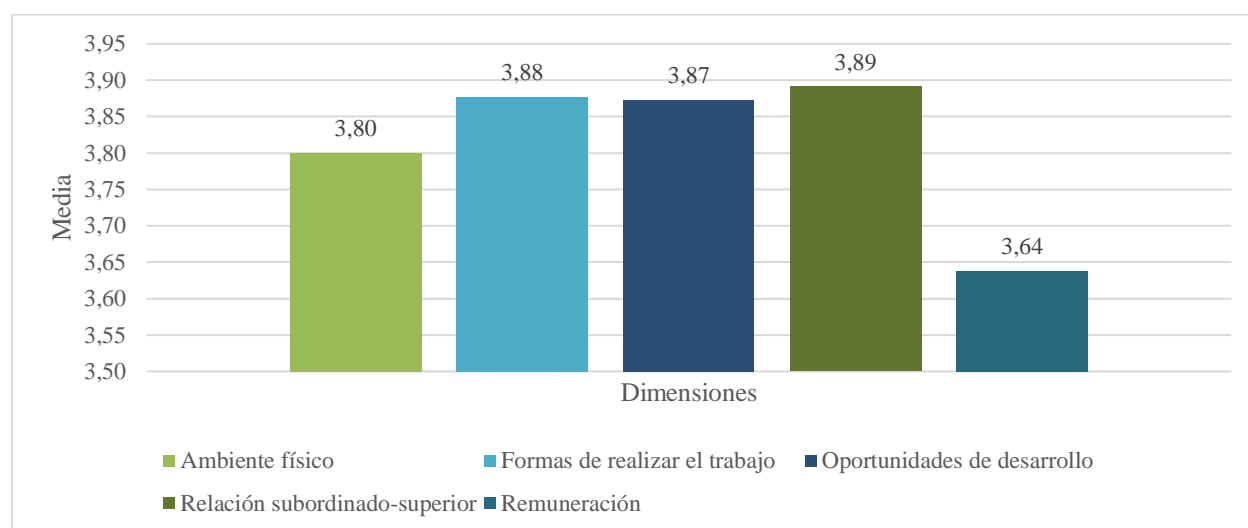


Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 2, se visualizan las medias por dimensión de la satisfacción laboral, donde sobresale la dimensión de relación subordinado-superior ($m=3.89$), existiendo mínimas diferencias entre las dimensiones de formas de realizar el trabajo ($m=0.01$) y oportunidades de desarrollo ($m=0.02$); sin embargo, en la dimensión con la media más baja se encuentra la remuneración, mientras que la dimensión de ambiente físico se posicionó en el cuarto lugar.

Figura 2

Media de las dimensiones de la satisfacción laboral



Fuente: Elaboración propia.

Para dar cumplimiento al objetivo de esta investigación, la base de datos se sometió a la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov, para identificar si siguen una distribución normal (Romero et al., 2016). En la Tabla 1, se observa que ambas variables presentan un valor de significancia (sig.) menor a 0.05; por tanto, los datos no siguen una distribución normal. Se calcula la relación de la variable del CO con la satisfacción laboral con la prueba no paramétrica de Rho de Spearman (Galindo, 2020).

Tabla 1

Prueba de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Clima organizacional	0.181	388	0.000
Satisfacción laboral	0.222	388	0.000

a. Corrección de la significación de Lilliefors

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 2, se aprecia el coeficiente Rho de Spearman de .649, lo que indica una correlación positiva y moderadamente alta entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. El valor de $p = .000 (< .01)$ indica que esta correlación es estadísticamente significativa al nivel del 1%. Estos resultados indican que, a medida que mejora la percepción del clima

organizacional, también tiende a mejorar la satisfacción laboral entre los colaboradores.

Tabla 2

Correlaciones del clima organizacional y satisfacción laboral

			Clima organizacional	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	1.000	0.649**
		Sig. (bilateral)	.	0.000
		N	388	388
	Satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	0.649**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	.
		N	388	388

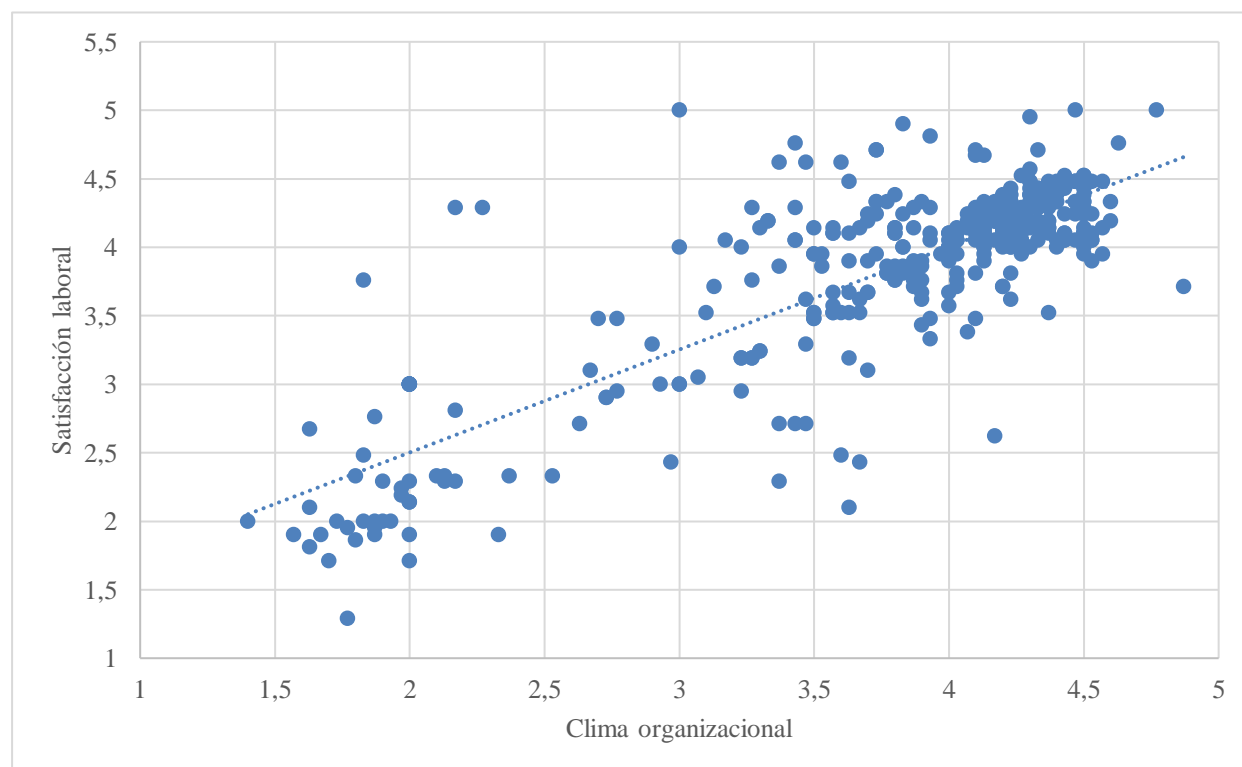
Nota. **La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Datos obtenidos con IBM SPSS Statistics versión 29.0.

En la Figura 3, se aprecia la gráfica de dispersión que evidencia la relación positiva entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, lo que respalda la idea de que, a mejor percepción del clima organizacional, mayores niveles de satisfacción en el trabajo. La mayoría de los puntos se encuentran entre los valores de 3.5 y 4.5 en ambas variables.

Figura 3

Gráfica de dispersión del clima organizacional y la satisfacción laboral



Fuente: Elaboración propia.

Para comparar la percepción del clima organizacional por género, se planteó como H1: Existe una diferencia significativa en la percepción del clima organizacional por género, y para identificar las diferencias estadísticamente significativas entre los dos grupos de estudio, se aplicó la prueba t de Student para muestras independientes, con el propósito de identificar diferencias estadísticamente significativas en la variable analizada. Antes de realizarla, se verificaron los supuestos de aplicación; el primero de ellos consistió en comprobar que el tamaño de ambas muestras es superior a 30 casos, que, de acuerdo con Field (2018) y Montgomery y Runger (2017), robustece la prueba ante violaciones del supuesto de normalidad (Tabla 3). El segundo, es la prueba de homocedasticidad, donde la prueba de Levene (Tablas 4, 7, 10 y 13) indicaron igualdad de varianzas entre los grupos, lo que respalda la pertinencia de utilizar la versión estándar de la prueba t. Por último, a pesar de que los datos no siguieron estrictamente una distribución normal, el tamaño muestral permitió considerar que la distribución de la media se aproxima a la normal, según el Teorema Central del Límite (Kerley, 1988), garantizando así, la validez de los resultados obtenidos; luego, resulta adecuada la utilización de la prueba t de Student para muestras independientes, en lugar de recurrir a pruebas no paramétricas, dado que se cumplen los supuestos necesarios para su aplicación robusta.

De conformidad con la Tabla 3, en promedio, las mujeres presentan una percepción ligeramente más alta del clima organizacional con una media de 3.81, mientras que la de los hombres es de 3.72; no obstante, es necesario verificar si la diferencia es estadísticamente significativa (Tabla 4), obteniendo en la prueba de Levene un valor de $F = 1.264$ y una $Sig. = 0.262$; considerando que $p = 0.259 > 0.05$, se asume igualdad de varianzas, es decir, no se encontró una diferencia estadísticamente significativa en la percepción del clima organizacional entre hombres y mujeres.

Tabla 3

Estadística del grupo género respecto al clima organizacional

	Género	N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
Media total CO	Femenino	151	3.8190	0.82708	0.06731
	Masculino	237	3.7273	0.74657	0.04850

Fuente: Datos obtenidos con IBM SPSS Statistics versión 29.0.

Tabla 4

Prueba de muestras independientes por género con respecto al clima organizacional

		Prueba de Levene de igualdad de varianzas		Prueba t para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
									Inferior	Superior
Media total CO	Se asumen varianzas iguales	1.264	0.262	1.131	386	0.259	0.09170	0.08110	-0.06775	0.25115

Fuente: Datos obtenidos con IBM SPSS Statistics versión 29.0.

Con base en la Tabla 5, la *d* de Cohen = 0.118, refleja que, además de no ser significativa, la diferencia en medias es poco relevante en magnitud práctica, debido a que el tamaño del efecto es muy pequeño, coincidiendo con el hallazgo no significativo de la prueba *t*; en consecuencia, no es posible aceptar el H1; en otras palabras, tanto los hombres como las mujeres perciben el clima organizacional de manera similar en la organización estudiada.

Tabla 5

Tamaños de efecto de muestras independientes por género con respecto al clima organizacional

				Standardizer^a	Estimación de puntos	Intervalo de confianza al 95%	
Media total CO		<i>d</i> de Cohen		0.77885	0.118	-0.087	0.322

a. El denominador utilizado en la estimación de tamaños del efecto.

La *d* de Cohen utiliza la desviación estándar combinada.

Fuente: Datos obtenidos con IBM SPSS Statistics versión 29.0.

Como H2, se planteó: Existe una diferencia significativa de la satisfacción laboral por género. Los resultados descriptivos (Tabla 6) muestran que las personas de género masculino

presentan una media ligeramente más alta, al ser el valor de 3.86 en comparación con las de género femenino de tan solo 3.76 respecto al clima organizacional; si bien es cierto, esta diferencia es pequeña y podría no ser estadísticamente significativa, a pesar de que dicha discrepancia es pequeña.

Tabla 6

Estadísticas de grupo género con respecto a la satisfacción laboral

	Género	N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
Media total satisfacción laboral	Femenino	151	3.7647	0.79031	0.06431
	Masculino	237	3.8654	0.65436	0.04251

Fuente: Datos obtenidos con IBM SPSS Statistics versión 29.0.

En lo que a la prueba de Levene se refiere, mostrada en la Tabla 7, no se asumen varianzas iguales debido al valor $p = 0.004$, que es menor que 0.05; usando el supuesto donde la prueba t arroja un valor de -1.305, grados de libertad de 276.165 y un valor $p = 0.193$, es posible aseverar que no existen diferencias estadísticamente significativas entre los promedios de hombres y mujeres en la percepción del clima organizacional; adicional, como el intervalo de confianza del 95% incluye el cero, se refuerza la conclusión de que la diferencia no es significativa; así mismo, los tamaños del efecto son negativos y muy pequeños, lo que indica que, además de no ser significativa, la diferencia carece de relevancia práctica (Tabla 8). En consecuencia, se concluye que el género no influye de manera significativa en la percepción del clima organizacional, lo que sugiere que las condiciones y el ambiente laboral son percibidos de forma similar por ambos grupos en la organización analizada.

Tabla 7

Prueba de muestras independientes por género con respecto a la satisfacción laboral

		Prueba de Levene de igualdad de varianzas		Prueba t para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
									Inferior	Superior
Media	No se asumen									
Total SL	varianzas iguales	8.481	0.400	-1.305	276.165	0.193	-0.10064	0.07709	-0.25240	0.05112

Fuente: Datos obtenidos con IBM SPSS Statistics versión 29.0.

Tabla 8

Tamaño de efecto de muestras independientes por género con respecto a la satisfacción laboral

				Intervalo de confianza	
				al 95%	
		Standardizer ^a	Estimación de puntos	Inferior	Superior
Media total	d de Cohen	0.71029	-0.142	-0.346	0.063
satisfacción					
laboral					

a. El denominador utilizado en la estimación de tamaños del efecto.

La d de Cohen utiliza la desviación estándar combinada.

Fuente: Datos obtenidos con IBM SPSS Statistics versión 29.0.

Se realizó también el comparativo de la antigüedad en la percepción del CO, por lo que se planteó como hipótesis H3: Existe una diferencia significativa en la percepción del clima organizacional entre los colaboradores que tienen una antigüedad de 1 a 3 años con relación a los de 11 años o más. Con base en la Tabla 9, las personas con mayor antigüedad, es decir, las que tienen de 11 años o más, presentan una media de 3.83, la cual representa una percepción ligeramente superior del clima organizacional respecto a quienes tienen entre 1 y 3 años, debido a que esta es de 3.79; dicha discrepancia asciende a tan solo 0.0377 puntos, lo que sugiere impresiones sumamente similares.

Tabla 9

Estadísticas del grupo antigüedad con respecto al clima organizacional

	Antigüedad/ recod	N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
Media total CO	1 a 3 años	162	3.7971	0.79312	0.06231
	11 años o más	45	3.8348	0.62861	0.09371

Fuente: Datos obtenidos con IBM SPSS Statistics versión 29.0.

La prueba de Levene (Tabla 10) emitió un valor de $p = 0.065$, el mismo que es mayor que 0.05; por tanto, se cumple el supuesto de homogeneidad de varianzas; en este sentido, los grados de libertad tienen un valor de 205, $t = -0.294$, con $p = 0.769$; siendo esta mayor que 0.05; aunado a que el intervalo de confianza de 95% incluye el valor 0, por lo que se confirma que no existe una diferencia estadísticamente significativa entre ambos grupos.

Tabla 10

Prueba de muestras independientes por antigüedad con respecto al clima organizacional

		Prueba de Levene de igualdad de varianzas		Prueba t para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
									Inferior	Superior
Media total CO	Se asumen varianzas iguales	3.442	0.065	-0.294	205	0.769	-0.03770	0.12820	-0.29046	0.21507

Fuente: Datos obtenidos con IBM SPSS Statistics versión 29.0.

El tamaño del efecto (Tabla 11) es prácticamente nulo, porque d de Cohen es de -0.05, lo que indica que la diferencia entre los grupos carece de relevancia práctica. En consecuencia, puede afirmarse que la antigüedad laboral no influye de manera estadísticamente relevante en la percepción del clima organizacional dentro de la muestra analizada y, por ello, no es posible aceptar la H3.

Tabla 11

Tamaños de efecto de muestras independientes con base en la antigüedad con respecto al clima organizacional

			Intervalo de confianza al 95%		
		Estimación de Standardizer^a	puntos	Inferior	Superior
Media total CO	d de Cohen	0.76081	-0.050	-0.380	0.281

a. El denominador utilizado en la estimación de tamaños del efecto.
La d de Cohen utiliza la desviación estándar combinada.

Fuente: Datos obtenidos con IBM SPSS Statistics versión 29.0.

Finalmente, como H4, se planteó: Existe una diferencia significativa de la satisfacción laboral entre los colaboradores de una antigüedad de 1 a 3 años y aquellos de 11 años o más. En la Tabla 12, se puede apreciar que el grupo con 1 a 3 años de antigüedad reporta una media de 3.90, la cual es ligeramente superior en satisfacción laboral respecto al grupo con 11 años o más, donde se obtuvo una media de 3.79; empero, la desigualdad de 0.11 puntos es tan pequeña que podría no ser estadísticamente significativa; así mismo, uno y otro grupo señala niveles altos y bastante homogéneos de satisfacción laboral, con desviaciones estándar similares.

Tabla 12

Estadísticas de grupo antigüedad con respecto a la satisfacción laboral

	Antigüedad	N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
Media total satisfacción laboral	1 a 3 años	162	3.9051	0.71645	0.05629
	11 años o más	45	3.7926	0.62799	0.09361

Fuente: Datos obtenidos con IBM SPSS Statistics versión 29.0.

La prueba de Levene, que se muestra en la Tabla 13, indica un valor de $F = 0.391$ y p valor = 0.532, por lo que se cumple el supuesto de homocedasticidad y se asume la igualdad de varianzas; en relación con eso, en la prueba t, el valor de p es igual a 0.340 y mayor a 0.05, lo que demuestra que no existen diferencias estadísticamente significativas entre ambos grupos de antigüedad. El intervalo de confianza de 95% incluye el valor cero, lo que confirma la ausencia de diferencia significativa en los niveles de satisfacción laboral.

Tabla 13

Prueba de muestras independientes por antigüedad con respecto a la satisfacción laboral

		Prueba de Levene de igualdad de varianzas		Prueba t para la igualdad de medias					
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia Inferior Superior
Media total satisfacción laboral	Se asumen varianzas iguales	0.391	0.532	0.956	205	0.340	0.11246	0.11769	-0.11957 0.34450

Fuente: Datos obtenidos con IBM SPSS Statistics versión 29.0.

El tamaño del efecto (Tabla 14) evidencia una d de Cohen = 0.16, el cual es muy pequeño, lo que significa que la diferencia observada, además de no ser significativa, no tiene relevancia práctica; es por ello que se infiere que la antigüedad laboral no influye de manera relevante en el nivel de satisfacción que los colaboradores perciben dentro de la organización y, por ende, se rechaza H4.

Tabla 14

Tamaños de efecto de muestras independientes con base en la antigüedad con respecto a la satisfacción laboral

				Intervalo de confianza al 95%	
		Standardizer ^a	Estimación de puntos	Inferior	Superior
Media total satisfacción laboral	d de Cohen	0.69841	0.161	-0.170	0.491

a. El denominador utilizado en la estimación de tamaños del efecto.

La d de Cohen utiliza la desviación estándar combinada.

Fuente: Datos obtenidos con IBM SPSS Statistics versión 29.0.

Discusión

El análisis de las medias de las dimensiones del CO reveló una percepción favorable en aspectos claves como la equidad, el apoyo y el reconocimiento, lo que es alentador para la gestión de los colaboradores del Municipio. Bellido et al. (2025) mencionan que el reconocimiento laboral, ya sea monetario o no monetario, incrementa la lealtad del colaborador, así como su permanencia en la empresa, mejora su satisfacción laboral y consolida hábitos y valores estables. Del lado contrario, la presión resultó con la media más baja, que identifica la carga de trabajo, actividades fuera de la jornada laboral y niveles de estrés por las exigencias del trabajo; sin embargo, a pesar de posicionarse en el último lugar, se debe mencionar que se encuentra por encima de la media en una escala de 1 a 5, lo cual puede ser una alarma para atender a corto plazo. Ante esta situación, Seijas (2019) considera que se vuelve necesario analizar las descripciones de puestos y funciones desempeñados por los colaboradores, construir indicadores de desempeño, definir estrategias para la planificación del trabajo e implementar sistemas de información que ayuden a mejorar la calidad en el servicio a la ciudadanía.

Respecto al análisis de las medias de las dimensiones de la satisfacción laboral, evidencia las relaciones saludables con los superiores, claridad en la ejecución de tareas y posibilidades de crecimiento profesional; sin embargo, en la dimensión con la percepción más baja, sobresale la remuneración. Subir el salario base en el corto plazo en el municipio puede ser difícil por las normativas presupuestales, tabuladores públicos y políticas gubernamentales. Las alternativas para mejorar la percepción de remuneración tendrían que alinearse al fomento de un entorno más justo y motivador; no obstante, se apertura la posibilidad de un análisis a mediano plazo que permita evaluar los esquemas salariales actuales.

El coeficiente Rho de Spearman permitió identificar una correlación positiva y moderadamente alta entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, lo que indica que, a medida que mejora la percepción del clima organizacional, también tiende a mejorar la satisfacción laboral. Con esto se deduce que el CO influye directamente en cómo se sienten los colaboradores en sus puestos de trabajo; si se sienten valorados, escuchados y respetados, es más probable que estén contentos con su trabajo; del lado contrario, si el clima es tenso, aunque las compensaciones fueran favorables, es más probable que se sientan insatisfechos. Estos resultados coinciden con los hallazgos encontrados por Amasifuen et al. (2023), Burbano y Campi (2022), Coronel et al. (2020), Solís (2024), Soria et al. (2019) y Tinoco (2023) en sus investigaciones, al resaltar relaciones positivas entre las variables de análisis.

No se encontraron diferencias significativas entre la percepción del clima organizacional por género; dicho comportamiento se replicó con respecto a la satisfacción laboral, debido a que la prueba t Student arrojó que no existen diferencias estadísticamente significativas; dichos hallazgos coinciden con los generados en el estudio de CO desarrollado por Pedraza y Bernal (2018), ya que afirman que no encontraron diferencias de la percepción del CO al analizar las dimensiones de “liderazgo, recompensa, estructura formal, identidad y crecimiento, ambiente afectuoso, responsabilidad, claridad-orgullo, y compromiso profesional” (p. 8). Este hallazgo puede interpretarse como un indicador de equidad de género organizacional, donde las políticas, los valores y las prácticas de gestión no evidencian sesgos por género.

De la misma forma, en lo que a satisfacción laboral se refiere, se puede inferir que las empresas cuentan con una cultura institucional homogénea, donde no solo las oportunidades reflejan igualdad, sino que también el reconocimiento, las condiciones laborales, las relaciones

con superiores y compañeros, así como con el desarrollo profesional.

Con relación al comparativo de la antigüedad de los colaboradores entre los que tenían de 1 a 3 años y aquellos con 11 años o más, no se encontraron evidenciaron estadísticamente con respecto a la percepción del clima organizacional; por lo que estas denotan consistencia en las políticas internas y con el estilo de liderazgo, lo que permite inferir dos vertientes, una positiva, que demuestra a una organización con una cultura consolidada, y la otra, un tanto negativa, debido a que se puede estar evidenciando una organización con falta de evolución o mejora percibida a lo largo del tiempo, donde se enfrentan las mismas condiciones, sin cambios notables en comunicación o motivación, esto se debe a que en organizaciones dinámicas, se esperaría que los colaboradores veteranos pudieran tener una visión más favorable del clima organizacional.

Por último, en relación con la satisfacción laboral en comparación entre grupos de antigüedad, no se encontraron diferencias estadísticamente significativas, lo que implica que la permanencia no necesariamente incrementa ni reduce la satisfacción con el trabajo, lo que resulta interesante, porque esto posibilita la existencia de una estabilidad emocional y actitudinal en los colaboradores, lo cual es de suma relevancia para la retención del talento; empero, también podría estar mostrando un escenario carente de desarrollo profesional o de incentivos a largo plazo, de tal manera, que los colaboradores más antiguos no perciben incentivos que aumenten su nivel de satisfacción; es decir, existe la probabilidad de ser una organización con homeóstasis, pero con mecanismos motivacionales precarios para quienes han prestado su servicio por más años.

Conclusiones

El estudio evidencia que el CO y la satisfacción laboral se encuentran estrechamente vinculados, mostrando una correlación positiva y moderadamente alta, lo que confirma que a mejores condiciones percibidas en el entorno laboral, corresponde un mayor nivel de satisfacción en los colaboradores. Las dimensiones de equidad, apoyo y reconocimiento destacan como fortalezas, ya que generan confianza, motivación y lealtad, mientras que la presión laboral y la percepción de la remuneración se posicionan con las medias más bajas que requieren atención, debido a su impacto directo en el bienestar y la permanencia del personal.

Al no existir diferencias estadísticamente significativas en los cuatro escenarios planteados en las hipótesis, podría afirmarse que se trata de organizaciones con niveles homogéneos de clima organizacional y satisfacción laboral, lo cual pudiera ser el reflejo de una institución madura, que cuenta con una estructura interna coherente y posiblemente equitativa; sin embargo, también puede estar manifestando la necesidad imperante de fomentar una diferenciación positiva, mediante la innovación y el crecimiento emocional y profesional de los colaboradores, para evitar que el riesgo de complacencia se materialice a tal grado que todos perciban lo mismo, debido a que nada cambia, ni para bien, ni para mal.

En conjunto, los hallazgos subrayan la necesidad de implementar estrategias de gestión que integren la equidad en la distribución de tareas y recompensas, fortalezcan las relaciones subordinado-superior, promuevan oportunidades de desarrollo y generen mecanismos de reconocimiento tanto monetarios como no monetarios. Tales acciones no solo mejorarían el clima y la satisfacción, sino que también favorecerían la retención del talento, la productividad institucional y la consolidación de una cultura organizacional sostenible. En este sentido, la generación de estrategias que refuercen el bienestar de los colaboradores en las administraciones públicas se vuelve necesaria para una mejor calidad en el servicio a la ciudadanía.

El área de acción de la presente investigación estuvo limitada por la inclusión de la totalidad de colaboradores del municipio sujeto de estudio, donde se analizó la percepción sobre el clima organizacional y satisfacción laboral, en un período determinado. Resulta relevante mencionar que el proceso de levantamiento de datos se amplió como resultado de la falta de un dispositivo móvil para responder el formulario y, por ello, se optó como segunda alternativa la aplicación del instrumento en forma impresa.

Por último, se propone que futuras investigaciones se orienten a analizar la interacción entre las dimensiones del clima organizacional, los estilos de liderazgo y las condiciones sociolaborales específicas del ámbito municipal, con el propósito de fortalecer las estrategias de gestión del talento humano y promover un ambiente laboral que fomente el compromiso, la equidad y el bienestar integral de los colaboradores.

Consideraciones éticas

Esta investigación se realizó atendiendo a los principios éticos que orientan la práctica científica. Se respetó la autonomía de los participantes, quienes fueron informados sobre los objetivos del estudio y participaron de manera libre y voluntaria, garantizando la protección de sus datos personales, así como la privacidad y confidencialidad de la información recabada.

Conflicto de interés

Todos los autores realizaron aportes significativos al documento y declaran que no existe ningún conflicto de interés relacionado con este artículo.

Declaración de contribución de los autores

Fernanda Lara Aburto: Conceptualización, Metodología, Investigación, Recursos.

Belizario Antonio Pacheco: Validación, Análisis formal, Recursos, Curación de datos, Visualización, Supervisión, Administración de proyecto.

Mónica Berenice Ordaz Hernández: Investigación, Escritura - Borrador original, Redacción: revisión y edición, Recursos.

Ma. Teresa de la Luz Sainz Barajas: Validación, Análisis formal, Recursos, Curación de datos, Visualización, Administración de proyecto.

Fuente de financiación

Artículo financiado con recursos propios de los autores.

Referencias

- (1) Amasifuen, L., Cárdenas, J. y Troya, D. (2023). Clima y satisfacción laboral en una organización del Estado. *Gestionar: Revista de Empresa y Gobierno*, 3(1), 89-102. <https://doi.org/10.35622/j.rg.2023.01.007>
- (2) Antonio, B. Ordaz, M. B., Mis, C. M. y Osorio, E. J. (2022). Clima organizacional en docentes de una IES en el Estado de Veracruz, México. *Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional*, 7(16), 13-36. <https://uatx.mx/publicaciones/revistas/fcea/RI0712202116.pdf>

- (3) Bellido, J., Valiente, Y. M., Alvites, A. M. y Diaz, C. (2025). Reconocimiento laboral y compromiso organizacional en una empresa agroindustrial. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 10(19), 202–216. <https://doi.org/10.35381/r.k.v10i19.4397>
- (4) Burbano, J. S. y Campi, C. F. (2022). Clima organizacional y satisfacción laboral de los servidores públicos de los GADM del Ecuador. *Pro Sciences: Revista De Producción, Ciencias E Investigación*, 6(45), 297-312. <https://doi.org/10.29018/issn.2588-1000vol6iss45.2022pp297-312>
- (5) Chiang, M. M., Salazar, C. M., Huerta, P. C. y Núñez, A. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (instituciones públicas) desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Revista de Humanidades y Ciencias Sociales*, 2(23), 66-85. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-23762008000200004>
- (6) Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. McGraw-Hill. <https://biblioteca.uazuay.edu.ec/buscar/item/81171>
- (7) Chunga, T. O. y Escuza, M. E. (2023). La importancia de la satisfacción laboral en el ámbito profesional: una revisión sistemática. *Diversitas. Perspectivas en Psicología*, 9(1), 1-17. <https://doi.org/10.15332/22563067.9109>
- (8) Congreso del Estado de Veracruz. (2018). LEY Número 9. *Ley Orgánica del Municipio Libre*. <https://legislacion.scjn.gob.mx/buscador/paginas/wfArticuladoFast.aspx?q=oKHO7nCssZp8awECv8j3yE+vK6cFfUdmnV5KLvfiU8KVy/IXRZokSZliC28rwTj3XjhmIw2Nz5jRfVMI1ucs+g==>
- (9) Coronel, J. W., Ayay, G. y Milla, M. E. (2020). Clima organizacional, satisfacción laboral y gestión administrativa en los órganos de apoyo de una universidad pública. *Revista de la Universidad del Zulia*, 11(31), 52-70. <https://doi.org/10.46925//rdluz.31.05>
- (10) Cortez, N. N. (2023). Clima organizacional en satisfacción laboral: una revisión sistemática. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 14(27), 1-16. <https://doi.org/10.23913/ride.v14i27.1668>
- (11) De la Paz, J. G. (2017). *Introducción a la Administración Pública Mexicana*. Secretaría de Educación Pública (SEP). https://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/18094/4/images/m_iapm.pdf
- (12) Del Ángel, E.M., Fernández, C.A., Santes, M.C., Fernández, H. y Zepeta, D. (2023). Clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de la salud. *Revista Enfermería Universitaria*, 7(3), 273-283. <https://doi.org/10.22201/eneo.23958421e.2020.3.789>

- (13) Dutra, E., Diirr, B. y Santos, G. (2023). On Building an Instrument to Assess the Organizational Climate of Agile Software Development Teams. In *Proceedings of the XXII Brazilian Symposium on Software Quality (SBQS '23). Association for Computing Machinery, New York, NY, USA*, 342–351. <https://doi.org/10.1145/3629479.3629492>
- (14) Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS Statistics* (5th ed.). SAGE Publications.
[http://repo.darmajaya.ac.id/5678/1/Discovering%20Statistics%20Using%20IBM%20SPSS%20Statistics%20\(%20PDFDrive%20\).pdf](http://repo.darmajaya.ac.id/5678/1/Discovering%20Statistics%20Using%20IBM%20SPSS%20Statistics%20(%20PDFDrive%20).pdf)
- (15) Flores, M. V., Silva, D. F. y Flores, M. F. (2025). Job satisfaction in public entities. *Universidad Ciencia Y Tecnología*, 29(Special), 134-141. <https://doi.org/10.47460/uct.v29iSpecial.891>
- (16) Galindo, H. (2020). *Estadística para no estadísticos. Una Guía Básica sobre la Metodología Cuantitativa de Trabajos Académicos*. <https://3ciencias.com/libros/libro/estadistica-para-no-estadisticos-una-guia-basica-sobre-la-metodologia-cuantitativa-de-trabajos-academicos/>
- (17) George, D. & Mallery, P. (2003). *SPSS for windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update (4thed.)*. Allyn & Bacon.
- (18) Gobierno de México. (2020). *Estados de la República Mexicana 2018*. Gobierno de México. <https://www.gob.mx/ime/acciones-y-programas/estado-de-la-republica-mexicana>
- (19) Hernández, G. (2023). *La satisfacción laboral es clave para el desarrollo de las organizaciones*. Universidad de Piura. <https://www.udep.edu.pe/hoy/2023/08/la-satisfaccion-laboral-es-clave-para-el-desarrollo-de-las-organizaciones/>
- (20) Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2025). *Catálogo Único de Claves de Áreas Geoestadísticas Estatales, Municipales y Localidades*. INEGI. <https://www.inegi.org.mx/app/ageeml/>
- (21) Juárez, S. J. (2022). Conflicto y clima organizacional. *Unidades de Apoyo para el Aprendizaje*. CUAIEED/FES Iztacala-UNAM. <https://enlinea.iztacala.unam.mx/resources/modules/UAPAS/Conflicto%20y%20clima%20organizacional/>
- (22) Kelly. (2024). *Tendencias del Entorno Laboral en México*. kellyservices. <https://acortar.link/V9ar6K>
- (23) Kerley, L. M. (1988). Comprensión del teorema central del límite. *SIGCSE Bull.* 20(2), 20–25. <https://doi-org.ezproxy.uv.mx/10.1145/45202.45208>

- (24) Montgomery, D. C. & Runger, G. C. (2017). *Applied statistics and probability for engineers* (7th ed.). John Wiley & Sons.
- (25) Ortiz, L. G., Villacis Brand, M. Y. y Robalino Muñiz, R. C. (2025). Análisis de la relación clima laboral-productividad en Ecuador: revisión sistemática de la literatura desde la perspectiva del talento humano. *Revista Científico-Académica Multidisciplinaria*, 10(5), 315–353. <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/9456>
- (26) Pedraza, N. A. y Bernal, I. (2018). El clima organizacional en el sector público y empresarial desde la percepción de su capital humano. *Revista Espacios*, 39(13), 16-29. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n13/18391316.html#uno>
- (27) Pizarro, J., Fredes, D., Inostroza, C. y Torreblanca, E. (2019). Motivación, satisfacción laboral y estado de flow en los trabajadores de la salud. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(87), 843-859. <https://doi.org/10.37960/revista.v24i87.24640>
- (28) Reinoso, H. y Araneda, B. G. (2007). Diseño y validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativas. *Revista Ingeniería Industrial*, 6(1), 39-54. <https://revistas.ubiobio.cl/index.php/RI/article/view/118>
- (29) Romero, M., Déniz, A. J. y Meneses, A. (2016). Metodología de la investigación. Pruebas de bondad de ajuste a una distribución normal. *Enfermería del Trabajo*, 6(3), 105-114. <https://enfermeriadeltrabajo.com/wp-content/uploads/2020/11/Revista-ET-Vol.-6-Núm.-3.pdf>
- (30) Seijas, D. E. (2019). Riesgos psicosociales, estrés laboral y síndrome burnout en trabajadores universitarios de una escuela de bioanálisis. *Rev. Salud Pública*, 21(1), 102-108. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/revsaludpublica/article/view/71907>
- (31) Solís, O. (2024). Clima organizacional, satisfacción laboral, y percepción de calidad del servicio en empleados públicos. Revisión sistemática. *Cienciamatria*, 10(19), 51-67. <https://doi.org/10.35381/cm.v10i19.1346>
- (32) Soria, A. C., Pedraza, N. A. y Bernal, I. (2019). El clima organizacional y su asociación con la satisfacción laboral en una institución de educación superior. *Acta Universitaria*, 29, 1–14. <https://doi.org/10.15174/au.2019.2205>
- (33) Tinoco, C.J. (2023). Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de una empresa peruana. (2024). *Industrial Data*, 26(2), 217-237. <https://doi.org/10.15381/idata.v26i2.25407>
- (34) Universidad Nacional Autónoma de México [UNAM]. (2016). *La Administración Pública*. UNAM. <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/9/4455/8.pdf>